

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FÁBIO LUCIANO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DA
“Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina - COOPERILHA”**

FLORIANÓPOLIS

2004

FÁBIO LUCIANO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DA
“Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina - COOPERILHA”**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração Geral.

Professor Orientador: Esperidião Amin Helou Filho

FLORIANÓPOLIS

2004

É sempre muito surpreendente ver o numero de coisas que fazemos e das quais ninguém jamais sentirá falta. Nada é menos produtivo do que fazer mais eficientemente o que não precisa ser feito.

Peter Drucker

FÁBIO LUCIANO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DA
“COOPERATIVA AQUÍCOLA DA ILHA DE SANTA CATARINA - COOPERILHA”**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 2 de fevereiro de 2004.

Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Esperidião Amin Helou Filho
Orientador



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Membro



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Membro

Dedico este trabalho à minha família,
amigos, que direta ou indiretamente,
influenciaram em sua construção e à
diretoria da COOPERILHA..

AGRADECIMENTO

Sou eternamente grato aos meus pais, por toda a dedicação, pelas condições de vida que me proporcionam e por serem a base do meu desenvolvimento em relação aos princípios e valores. Ao professor orientador, Esperidião Amin Helou Filho, que demonstrou interesse em me ajudar neste trabalho e que, com seu entusiasmo, competência e experiência me fez descobrir novos horizontes e capacidades, antes, não percebidas.

Por fim, meus mais sinceros agradecimentos aos meus amigos e acadêmicos que direta ou indiretamente me auxiliaram nessa longa caminhada e levo os princípios da nossa amizade baseada na sinceridade e ética para minha realização pessoal e profissional.

RESUMO

LUCIANO, Fábio. **Planejamento Estratégico**: estudo de caso da Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina. 2004. 66 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio possui tem como objetivo geral apresentar o Planejamento Estratégico da COOPERILHA para os ano de 2004. A intenção deste estudo de caso foi responder ao seu problema de pesquisa, no qual foram estabelecidas as ações que devem ser tomadas no Planejamento Estratégico da respectiva cooperativa, com o intuito de a mesma dar início as suas atividades com a aquisição de sua certificação junto ao Ministério da Agricultura sob o Serviço de Inspeção Federal. A pesquisa foi considerada como um estudo de caso, que tem como característica a profundidade e detalhamento das atividades realizadas em uma única organização que no caso é a COOPERILHA. Para a coleta dos dados, foram realizadas reuniões com os integrantes da diretoria da cooperativa com o auxílio de entrevistas semi-estruturadas, já que o acadêmico teve grande participação e interesse de auxiliar nas reuniões realizadas pela diretoria, sendo que a abordagem utilizada para análise dos dados foi a qualitativa. Tais observações resultaram na análise da forma de gestão do negócio, bem como se identificou a cultura dominante da organização. Dando continuidade ao estudo, obteve-se o Planejamento Estratégico, adequando-se a metodologia à realidade da cooperativa. Essa metodologia teve como orientação os seguintes pontos: a) diagnosticar a empresa; b) estabelecer sua missão; c) elaborar os instrumentos prescritivos e quantitativos; d) realizar o controle e avaliação dos dados. De forma a enriquecer o estudo, foi estabelecida a visão de futuro da cooperativa em estudo. Com isso, temos como resultado obtido, a formalização de seu Planejamento Estratégico, atendendo todos os requisitos exigidos pela metodologia aplicada. Foram formuladas as estratégias para direcionar a cooperativa para um futuro não tão distante, em relação à sua eficiência organizacional, obtenção do S.I.F e a conscientização ambiental de seus cooperados e da população local. Concluiu-se que o planejamento elaborado tem a condição de exercer o papel de extrema relevância para a cooperativa no que se diz a respeito à direção técnica e metodológica do processo de planejamento.

Palavras-chave: cooperativa, certificação, planejamento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Problema	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objeto Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 Justificativa	12
1.3.1 Importância	12
1.3.2 Oportunidade	12
1.3.3 Viabilidade	12
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Cooperativa e Cooperativismo	13
2.2 Funções Administrativas	17
2.3 Planejamento	20
2.4 Estratégia	22
2.5 Planejamento Estratégico (PE)	23
2.5.1 Vantagens e Limitações	25
2.6 Modelo de Planejamento Estratégico	26
2.6.1 Diagnóstico Estratégico	28
2.6.1.1 Identificação das expectativas e dos desejos	28
2.6.1.2 Análise externa	28
2.6.1.3 Análise Interna	29
2.6.1.4. Análise dos concorrentes	30
2.6.2. Missão	30
2.6.2.1 Estabelecimento da missão da empresa	31
2.6.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais	32
2.6.2.3 Estruturação e debate dos cenários	32
2.6.2.4 Estabelecimento da postura estratégica	32
2.6.2.5 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas	32
2.6.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	33
2.6.3.1 Instrumentos prescritivos	33
2.6.3.2 Instrumentos quantitativos	35

2.6.4 Controle e Avaliação	36
3 METODOLOGIA	37
3.1 Tipo de Pesquisa	37
3.2 Abordagem da Pesquisa	38
4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE	40
5 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A COOPERILHA	42
5.1 Identificação da Cultrua Organizacional	42
5.2 Análise da Gestão do Negócio	43
5.3 Caracterização do Negócio da Empresa	44
5.4 Análise Externa	44
5.4.1 Oportunidades	48
5.4.2 Ameaças	48
5.5 Análise Interna	49
5.5.1 Marketing	49
5.5.2 Finanças	50
5.5.3 Recursos Humanos	50
5.5.4 Tecnologia	51
5.5.5 Produção	51
5.6 Análise dos Concorrentes	52
5.6.1 Vantagens	53
5.6.2 Desvantagens	54
5.7 Missão	55
5.8 Visão	55
5.9 Definição dos Objetivos da Empresa	55
5.10 Formulação das Estratégias Competitivas	56
5.11 Plano de Ação	59
5.12 Controle e Avaliação dos Dados	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
6.1 Conclusões	62
6.2 Recomendações.....	62
REFERÊNCIAS.....	65

1 INTRODUÇÃO

A maricultura, definida como a atividade de cultivar organismos marinhos (algas, crustáceos, peixes e moluscos), ao contrário da pesca, é uma atividade que vem apresentando um grande desenvolvimento em todos seus segmentos. Pode-se dizer que a ostreicultura brasileira teve seu início com a publicação, em 1973, do relatório “A ostra de Cananéia e seu cultivo”, elaborado pelo especialista japonês Takeshi Wakamatsu. Posteriormente, foram realizados projetos experimentais com a ostra nativa *Crassostrea rhizophorae* nos Estados de São Paulo, Paraná, Pernambuco, Bahia e Santa Catarina. No Rio de Janeiro, foram feitos experimentos com a ostra japonesa, *Crassostrea gigas*, através do Projeto Cabo Frio. Entretanto, muitos destes projetos tiveram curta duração, sendo prejudicados fundamentalmente pela constante falta de recursos financeiros e também porque nunca envolviam diretamente as comunidades de pescadores locais.

Em Santa Catarina, os esforços para verificar a viabilidade do cultivo de ostras foram retomados em 1985, no Departamento de Aquicultura da Universidade Federal de Santa Catarina, com o então chamado “Projeto Ostras”. Após muitos estudos verificou-se que o potencial que as águas da Baía Norte ofereciam para o cultivo da ostra japonesa (*Crassostrea gigas*), era melhor do que para a ostra nativa (*Crassostrea rhizophorae*), a qual não apresentou resultados muito animadores devido às baixas taxas de crescimento obtidas.

Com apoio de órgãos financiadores de pesquisa, instituições oficiais e convênios com instituições internacionais, foi possível construir um pequeno laboratório, localizado na praia de Sambaqui, em sistema de condomínio entre membros da comunidade de pescadores artesanais e a UFSC, onde se iniciou a produção de sementes de ostra japonesa. Com o aumento da produção, fez-se necessária a ampliação das instalações.

Posteriormente, foi inaugurado um novo laboratório na Barra da Lagoa, com uma área física de aproximadamente 1.000 m², chamado “Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos - LCMM”. Além da finalidade de produzir sementes de ostra japonesa, o LCMM tem servido como um importante centro de pesquisas direcionadas à otimização da tecnologia de cultivo, formação de profissionais de

nível superior e desenvolvimento da metodologia voltada para a produção de novas espécies de moluscos cultiváveis.

Hoje estendido e difundido também na região sul da Ilha, mais precisamente na comunidade do Ribeirão da Ilha, concentrando o maior número de produtores. Com o aumento desse número de produtores, foram criadas Associações de produtores de Ostra, sendo a Associação de Maricultores do Sul da Ilha de Florianópolis – AMASI – e a Associação de Maricultores do Norte da Ilha – AMANI.

Um grande diferencial para a região é o potencial de produção, onde o processo produtivo que vai do plantio à colheita, pode levar de 5 a 8 meses, diferente de outros pólos de criação como França, Chile dentre outros que chegam a períodos de 16 a 36 meses.

Sem uma estrutura adequada para o beneficiamento da Ostra após a colheita (limpeza, seleção, acondicionamento e comercialização), os produtores de ambas associações tiveram a iniciativa de constituir a Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina – COOPERILHA.

1.1 Problema

A elaboração de um Planejamento Estratégico para o ano de 2004 é apontado como um grande benefício para que a COOPERILHA além de dar início às suas atividades terá a oportunidade de traçar suas metas e definir suas atividades de maneira ordenada para o ano vigente.

Com a COOPERILHA em atividade, ela estará inserida num mercado cada vez mais profissionalizado e competitivo onde todos os processos e operações realizadas pela equipe envolvida sejam planejados controlados periodicamente.

Para a sobrevivência neste cenário de alta competitividade, é imprescindível que as empresas bem como a COOPERILHA estejam preparadas e capacitadas para fornecerem ao mercado respostas rápidas aos novos anseios de clientes, com vontades e necessidades em constante mudança. Para tanto, utilizam diversas ferramentas de gestão que visam ao aperfeiçoamento de seus processos, entre as quais destaca-se com grande importância a atividade de Planejamento Estratégico.

Essa ferramenta é considerada um processo gerencial. Baseia-se em técnicas administrativas através da análise dos ambientes interno e externo de uma

organização, identificando seus pontos fortes e fracos para estabelecer objetivos e ações a serem cumpridos..

A aquisição do Selo de Inspeção Federal - S.I.F – certificando todas as atividades produtivas da COOPERILHA e com a realização de um Planejamento Estratégico trará uma maior tranquilidade e confiança na realização das atividades administrativas e operacionais tornando a cooperativa mais competitiva dentro do seu mercado.

Dessa maneira, para a COOPERILHA, quais as estratégias e ações devem ser adotadas em seu Planejamento Estratégico, do ano de 2004 para que a cooperativa de início as suas atividades e comece a gerar resultados financeiros aos seus cooperados?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

“Elaborar um Planejamento Estratégico do ano de 2004 para Cooperativa Aquícola da Ilha de Santa Catarina - COOPERILHA”.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) Realizar um diagnóstico da cooperativa, identificando sua gestão, estrutura e cultura organizacional;
- b) Analisar os ambientes interno e externo, identificando os pontos fortes e fracos da empresa, bem como o perfil de sua concorrência;
- c) Determinar estratégias competitivas;
- d) Criar um plano anual de ações gerenciais.

1.3 Justificativa

1.3.1 Importância

A importância de auxiliar um grupo de pessoas que querem trabalhar em conjunto na formação de uma cooperativa, com objetivo de aprimorar suas técnicas no cultivo de ostras, bem como nas atividades de uma organização com a finalidade de gerir resultados financeiros.

A justificativa quanto a importância se resume em propor uma maneira de como essa cooperativa pode realizar suas atividades.

1.3.2 Oportunidade

Como justificativa à esse Planejamento Estratégico, tem-se a necessidade de organizar e coordenar as atividades administrativas da cooperativa, já que ela não deu início as suas atividades operacionais.

Tem-se a oportunidade de elaborar um Plano de Ação à cooperativa que possa servir como exemplo para a criação de outras unidades, onde é constatado um grande apoio por parte do governo tanto o federal, o estadual quanto o municipal.

O mercado da Ostra, só tem crescido nos últimos anos e é apontado um crescimento desordenado ocasionando bons resultados para poucos envolvidos. É onde entra a cooperativa, buscando na união de seus cooperados uma oportunidade para que todos cresçam juntos nas técnicas de cultivo, comercialização, produção, administração e na qualidade de vida de todos os cooperados e da comunidade local.

1.3.3 Viabilidade

A pesquisa apresenta viabilidade, pelo próprio interesse da diretoria da cooperativa em receber ajuda de vários setores da comunidade. Tendo acesso a todas informações necessárias em documentações e nas reuniões realizadas entre os cooperados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cooperativa e Cooperativismo

Uma cooperativa nada mais é do que uma união de caracteres de uma associação com uma empresa. Pinho (1982, p. 15) descreve uma cooperativa como:

...associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente e na qual os cooperados fornecem uma parte eqüitativa do capital necessário e aceitam uma justa participação nos riscos e nos frutos...

De acordo com Oliveira, (2001, p. 55):

Pela própria dificuldade de enfrentar o crescente nível de competitividade entre empresas, as pessoas procuram agrupar-se, já que assim suas atividades podem ser bem desenvolvidas e operacionalizadas, na busca de resultados comuns e compartilhados.

Schneider (1999) numa pesquisa sobre idéias cooperativistas, menciona que é nos inícios do capitalismo industrial que se situam as manifestações dos socialistas utópicos – vários deles precursores do cooperativismo – e que explicam também as razões do surgimento de experiências cooperativas, especialmente do setor de consumo, na Inglaterra, do setor industrial, na França, e do setor de crédito na Alemanha.

Schneider (1999) comenta que, Mladenatz um dos principais historiadores do cooperativismo, aponta sete características fundamentais do pensamento cooperativo, que se inspirando no modelo de Rochdale apresenta de uma maneira resumida os seguintes aspectos:

- a) A idéia de associação e a ênfase na união dos fracos dos fracos e explorados na atividade econômica, lutando por objetivos comuns;
- b) A cooperação é uma ação emancipadora do operariado de uma nação, através da organização dos interesses do trabalho;
- c) A organização do trabalho realiza seu caracter emancipador através da própria iniciativa dos interessados. Trata-se de uma ação de auto-ajuda, bem distinta da ajuda de caracter filantrópico e de ajuda do poder Público, em defesa dos

interesses dos mais fracos. Cabe ao poder Público apoiar as iniciativas de auto-ajuda, sem interferir na sua administração interna;

- d) A cooperação que nada mais é que um apelo para que os homens se associem entre iguais, transforma um capital num meio para a realização dos objetivos da cooperação, que mediante sua organização não visa gerar lucros, mais sim a prestação de serviços aos cooperados;
- e) Uma cooperativa representa uma economia coletiva, onde todas as atividades envolvidas mesmo que separadas fisicamente, passam a formar parte de uma empresa comum;
- f) Toda cooperativa é uma célula não isolada, mas integrada em um todo maior, articulada de forma federativa adquirindo assim mais força;
- g) A cooperativa deve ter um caráter permanente para que os fundos formados e acumulados através das poupanças dos sócios sirvam não só aos cooperados contemporâneos, mas também aos futuros integrantes da cooperativa e a expansão do cooperativismo.

Benato (1994, p.13) relata que:

O Dr. Willian King organizou em Brighton, no ano de 1817, a primeira cooperativa de consumo. Aliando-se a Owen, outro grande idealizador do cooperativismo, influenciou, no meio operário, a organização de cooperativas. Em decorrência deste incentivo nasceu, 1820, a "Liga para Propaganda da Cooperação".

No Brasil, segundo Benato (1994), com varias tentativas no sul de criar uma cooperativa, como dado oficial temos como primeira cooperativa do país a Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira no estado de São Paulo.

Mas como principal fato, Benato (1994, p.16) afirma que:

O grande marco, porém, que marcou decisivamente a consolidação do cooperativismo no país, foi a promulgação do Decreto número 22.239, de 19 de Dezembro de 1932, a Primeira Lei Orgânica do Cooperativismo Brasileiro.

Cooperativa é uma organização constituída por membros de determinado grupo econômico ou social, que objetiva desempenhar, em benefício comum, determinada atividade. As Cooperativas ganharam vida com a elaboração das Leis nº5.764, de 16/12/71, nº7.231, de 23/10/84 e Decreto 90.393, de 30/10/84

Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo e Lei n.º 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.

A Organização das Cooperativas de Santa Catarina – OCESC – para um perfeito entendimento do tema, citas algumas definições do termo:

Cooperar: deriva etimologicamente da palavra latina “*Cooperari*”, formada por “*cum*” (com) e “*operari*” (trabalhar), e significa simultânea ou coletivamente com outros para um mesmo fim, ou seja, trabalhar para um mesmo propósito.

Cooperação: método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns constituem um empreendimento. Neste, os direitos de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação societária nas atividades.

Cooperativismo: é uma doutrina, um sistema, um movimento ou simplesmente uma atitude ou disposição que considera as cooperativas como uma forma ideal de organização das atividades sócio-econômicas da humanidade.

Cooperado: é o produtor rural, o maricultor ou outro profissional, de qualquer atividade sócio-econômica, que se associa para participar ativamente de uma cooperativa, cumprindo com seus deveres e observando os seus direitos.

Cooperativa: é uma associação de pessoas com interesses em comum, organizados economicamente e de forma democrática, com a livre participação de todos os que têm idênticas necessidades e interesses, com igualdade de deveres e direitos para a execução de quaisquer atividades, operações ou serviços.

Hoje, as cooperativas atuam com sucesso no campo da prestação de serviços, segmento de mercado que mais gera postos de trabalho e que se destaca na economia mundial a partir da década de 60. Como já foi dito no Brasil as Cooperativas de Trabalho e Cooperativas de Prestação de Serviços foram reconhecidas juridicamente, como válidas, no final do ano de 94.

Cooperativismo é dotado de princípios de elevada nobreza e valor humano, os quais são capazes de criar uma dimensão superior de administração das atividades econômicas governamentais, e empresariais, com o firme propósito de consolidar benefícios sociais, e autônomos, aos participantes dos atos cooperados e suas relações técnicas e comerciais, sem fins lucrativos e praticamente isentos de impostos.

As premissas do cooperativismo são: identidade de propósitos e interesses; ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuição e serviços; obtenção de resultado útil e comum a todos. Até recentemente as cooperativas eram utilizadas, com segurança, apenas nas modalidades de produção, crédito e consumo.

Em relação ao que está registrado a respeito da história do cooperativismo, quando surgiu em si a primeira cooperativa, Benato (1994, p.14) afirma que:

A história do cooperativismo dá como certo que a primeira cooperativa, organizada formalmente, foi a de tecelões de Rochdale. Os tecelões de Rochdale trabalhavam 17 a 18 horas por dia, moravam em casas sem o mínimo conforto, pagavam muito caro pelo que comiam e vestiam e, por isso, eram muito pobres.

Existem sete princípios que, se forem seguidos, têm a capacidade de serem elementos fundamentais para que o empreendimento seja competitivo. São eles apresentados como:

- a) As Cooperativas são organizações voluntárias abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios, sem discriminação social, racial, política ou religiosa e de gênero;
- b) As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios os quais participam ativamente, no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares os sócios tem igualdade na votação (um sócio um voto); as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática;
- c) Os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Parte desse capital é propriedade comum das cooperativas. Usualmente os sócios recebem juros limitados (se houver algum) sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras aos seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas, possibilitando a formação de reservas, parte dessa podendo ser indivisíveis; retorno aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelo sócio;
- d) As Cooperativas são organizações autônomas para ajuda mútua controladas por seus membros. Entretanto, em acordo operacional com outras entidades

inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazê-lo em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia;

- e) As cooperativas proporcionam educação e treinamento para os sócios, dirigentes eleitos, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Eles deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação;
- f) As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais;
- g) As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros.

De acordo com Carbonell (1979), o conceito sócio-econômico de uma cooperativa pode ser definido por algumas características, sendo uma agrupamento de indivíduos unidos por um único fim, realizando atividades com o objetivo do progresso econômicos dos cooperados. Para a realização dessas tarefas, é criada uma empresa com todas as características de outra qualquer, e os associados estão vinculados a esta empresa cooperativa com uma relação especial, o que seria, a de fomentar o bem-estar dos associados.

2.2 Funções Administrativas

As Funções Administrativas são uma operação à parte que independem de todas as outras, aplicando-se às divisões que integram uma empresa e ao ser humano que nela presta serviços. São as próprias funções do administrador.

Para Onate (1982), tais funções já haviam sido descritas de forma teórica. Taylor preconizou-as de modo indireto e Fayol concebeu-as, desenvolvendo-as de maneira brilhante.

Segundo Fayol (apud GUIDA, 1980), uma das seis operações que compõem a maneira de se governar qualquer empresa é a operação administrativa, que compreende as seguintes funções:

- a) planejar é visualizar o futuro e determinar o programa de ação;

- b) organizar é constituir os organismos sociais e materiais da empresa;
- c) comandar é fazer as pessoas funcionarem, dirigindo e orientando-as;
- d) coordenar é juntar e harmonizar todos os atos e esforços conjuntos;
- e) controlar é conferir se o caminho trilhado pela organização segue às regras estabelecidas e às ordens impostas.

O mais importante objetivo das funções administrativas é o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis de uma empresa, de forma que atinja o máximo de sua funcionalidade, sem comprometer o seu futuro ou aumentar os riscos para o empreendimento.

Desde os tempos históricos, planejar é uma ação intrínseca na vida de todos. Muitos o executam conscientemente e outros, apesar de passarem a vida inteira planejando, nem tomam conhecimento dessa ação. Parafraseando Tiffany e Peterson (1998), as pessoas vivem pensando no futuro e apesar de não poderem prevê-lo, sabem que o amanhã será diferente do hoje e que o hoje é diferente do ontem. Desta maneira, Tiffany e Peterson (1998, p. 09) afirmam que: "Planejar essas diferenças é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. Planejar é uma estratégia para sobreviver".

A instabilidade do cenário sócio-político-econômico atual vem ditando a velocidade e capacidade de adaptação ao mercado nas organizações contemporâneas. Em virtude dessa máxima, a tendência de planejar tem tornado-se condição *sine qua non* para a sobrevivência dessas empresas. Segundo Tiffany e Peterson (1998, p. 09): "Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente".

Já para Koontz e O'Donnel (1981, p. 69): "Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer. É eliminar o hiato entre onde estamos e onde queremos ir".

De acordo com Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998), existem diversas razões para se planejar. Ao agir dessa maneira, a organização estará preparada para enfrentar as contínuas mudanças do meio ambiente, aumentando as possibilidades de se tomar hoje melhores decisões para melhorar seu desempenho no futuro.

A questão da organização em uma empresa visa à sua estruturação, a fim de reunir recursos materiais e humanos, cada qual de acordo com sua capacidade e

com o planejamento elaborado. Dessa maneira, prepara a empresa para a realização de um trabalho eficiente com o mínimo de custos e riscos.

Para Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998), organizar é: determinar os recursos e atividades necessárias para que os objetivos da organização sejam alcançados; mesclar esses recursos e atividades em grupos práticos; designar objetivos a serem atingidos a empregados responsáveis e delegar para eles a autoridade necessária para realizarem devidamente suas tarefas.

A função de comandar está totalmente relacionada com a questão da comunicação dentro de uma empresa. O segredo de uma liderança bem sucedida depende de uma comunicação eficaz. O administrador que comanda, tem para si a responsabilidade de delegar ações, buscando compreender as dificuldades e as qualidades de seus funcionários para desempenharem determinadas atividades, da melhor maneira possível, afim de influenciá-los a alcançarem os objetivos da empresa.

Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998) afirmam que comandar "é conseguir dos empregados que eles façam as coisas que você deseja que eles façam. Portanto, abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina".

A coordenação possui grande relevância para o sucesso da organização. A partir do momento que ocorre a ligação entre as diversas atividades desenvolvidas, permite-se que seus funcionários enxerguem de maneira mais clara a importância do desempenho eficaz de suas atividades, proporcionando aos mesmos uma visão das ações desenvolvidas pelos demais setores da organização.

Conforme Trecker (1967), a coordenação é uma atividade que lida com a inter-relação dos diversos setores de uma empresa e pode ajudar os funcionários a compreender as outras divisões ou partes da entidade e conseqüentemente ajudá-los a relacionar seu trabalho com as outras partes.

O controle é um dos métodos mais adequados para influir e acompanhar as decisões da organização e possui como intuito conduzir as atividades programadas, fornecendo possibilidades de ajustes para alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Faria (1979, p. 81): "O controle serve-se das comunicações para a coleta das informações obtidas no acompanhamento da execução dos planos de ação ou dos programas, tendo em vista a consecução vantajosa dos resultados que expressem os objetivos prefixados".

Controlar, na visão de Onate (1982, p. 73):

É a atividade administrativa que consiste em observar e comparar o desempenho efetivo da organização e da direção ao paradigma idealizado, corrigindo os transtornos ocorridos e fornecendo dados de grande valor à formulação de novos planos. O controle depende basicamente da existência de um planejamento, visto que sem modelos a aferição do desempenho se torna, se não impossível, ao menos suscetível de grande dificuldade.

2.3 Planejamento

Dentre as funções administrativas descritas, este trabalho se aprofundou no estudo do planejamento.

Nas organizações e no próprio cotidiano, a palavra planejamento é muito utilizada como forma de se conseguir, através de uma programação atual, facilitar a concretização do futuro desejado.

Parafraseando Oliveira (1993), o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

O planejamento consiste em formular objetivos de forma sistêmica e ações alternativas, a fim de escolher a que melhor se adéque à empresa em um determinado momento.

O desenvolvimento do planejamento é com certeza uma etapa importante para que uma organização atinja seus objetivos, já que além de definir quais são eles, o planejamento vai traçar caminhos para que eles sejam alcançados.

O planejamento deve ser considerado a mais crucial de todas as funções administrativas. Toda essa importância é creditada ao mesmo porque, segundo Koontz e O'Donnell (1981), ele traz a vantagem de evitar que o acaso seja responsável pelo rumo dos acontecimentos, minimizando assim os riscos e permitindo que se tire o máximo proveito das oportunidades.

Ao abordar sobre planejamento, torna-se necessário fazer a distinção entre planejar e improvisar dentro das organizações. Planejar é elaborar um esquema definindo ações a serem realizadas para se alcançar um objetivo proposto. Improvisar é agir ao acaso.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. Assim, toda a atividade de planejamento nas empresas deve resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame de seu impacto no futuro, proporcionando uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 1993, p. 25).

Oliveira (1993) desdobra o processo de planejamento em três tipos:

- a) Planejamento Estratégico;
- b) Planejamento Tático;
- c) Planejamento Operacional.

O Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (1993), é um processo que visa estabelecer um futuro desejado, através de objetivos de longo prazo, e as maneiras e ações para alcançá-los, afetando toda a empresa.

Para Fishcman e Almeida (1991, p. 25),

Planejamento Estratégico:

É uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

É normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos, relacionados às condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O Planejamento Tático relaciona-se com os objetivos de médio e curto prazo e visa otimizar determinada área de resultados e não de toda a empresa. Trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico, referindo-se assim aos componentes da empresa e à sua eficiência (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

O Planejamento Operacional, por sua vez, é a formalização através de documentos escritos das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Os Planejamentos Tático e Operacional devem estar sempre em sintonia com o todo maior, que é o Planejamento Estratégico.

2.4 Estratégia

A palavra estratégia vem do grego e significa literalmente *a arte da liderança*. É muito comum nos dias de hoje ouvir essa palavra, quando as pessoas referem-se a ela como um plano, uma direção ou um curso de ação para o futuro.

Para Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 165): “Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória. Hoje, empresas pequenas e grandes, e também organizações não-lucrativas, usam estratégia para escolher as melhores opções para atingir seus objetivos”.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 92), acreditam que: “Embora haja diferença entre as definições existentes, há um consenso de que a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Esses autores ainda afirmam que toda empresa bem administrada possui uma ou mais estratégias, ainda que não estejam explícitas.

Já na concepção de Oliveira (1993, p. 167), estratégia é definida por “diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente”. Ou também “como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa”.

Cada empreendimento deve saber escolher um determinado tipo de estratégia que compreenda sua realidade, tendo em vista sua capacitação e o objetivo estabelecido.

Oliveira (1993) expõe quatro tipos de estratégias:

- a) De sobrevivência - só deve ser adotada quando não houver outra alternativa; a primeira ação a se tomar é parar os investimentos e reduzir as despesas, sendo que em último caso a empresa deve optar pela liquidação do negócio;

- b) De manutenção - a organização se vê ameaçada e enquanto busca minimizar seus pontos fracos, deverá lutar pela maximização dos pontos fortes que ainda possui, podendo apresentar três situações: estabilidade, nicho ou especialização;
- c) De crescimento - o ambiente está propício para a empresa crescer, embora a organização possua pontos fracos, sendo assim a empresa pode optar por quatro caminhos: estratégia de inovação, internacionalização, *joint-venture* ou expansão;
- d) De desenvolvimento - a predominância é de pontos fortes e oportunidades: o empresário deve desenvolver a sua organização, podendo trabalhar com o desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produtos ou serviços e também desenvolvimento financeiro, de capacidade e de estabilidade.

2.5 Planejamento Estratégico (PE)

Entre as modalidades existentes de planejamento, considerou-se o planejamento estratégico como o mais adequado a ser aplicado na empresa objeto de estudo, principalmente por sua abrangência, envolvimento e interação entre as áreas da organização.

Diante das incertezas e turbulências que assolam o cenário empresarial, é cada vez maior o número de empresas que buscam ferramentas e técnicas que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas.

Parafraseando Anthony e Govindarajan (2002), no início da década de 50 o processo de planejamento estratégico, na maioria das empresas, não ocorria de maneira sistêmica. Salvo exceções, a administração se preocupava com o planejamento em longo prazo de forma não coordenada e sistêmica.

Ainda, conforme os autores acima mencionados, a partir do fim da década de 50, algumas empresas adotaram sistemas formais de Planejamento Estratégico, que, na sua grande maioria, não obtiveram sucesso. Constituíam-se de fracas adaptações de sistemas existentes de elaboração de orçamentos; de dados utilizados muito mais pormenorizados do que o necessário; da maior parte do trabalho feito por pessoal de assessoria ao invés de pessoal de linha, assim como os

participantes passavam muito mais tempo preenchendo formulários do que se concentrando em possíveis alternativas.

Dessas falhas, diversas lições foram aprendidas: mais tempo deveria ser despendido com análises e discussões informais e menos tempo com o preenchimento de papéis, enfatizando-se o programa e não os centros de responsabilidade que deviam cumprí-lo.

Anthony e Govindarajan (2002) afirmam que atualmente a quantidade de detalhes do Planejamento Estratégico é muito menor do que aquela usada na década de 50 e que muitas empresas utilizam as vantagens de planos para três a cinco anos no futuro.

Nos dias de hoje, as organizações investem uma considerável parte de seu tempo planejando seu futuro. Como resultado, surgem cenários que auxiliam em uma direção a ser tomada, podendo a mesma ser expressa através de uma estrutura formal com planos definidos.

De acordo com Anthony e Govindarajan (2002, p. 381), “esses planos formais são chamados planos estratégicos, e o processo de elaboração e revisão desses planos é chamado planejamento estratégico [...]”.

Na visão de Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 165), o conceito de Planejamento Estratégico, nos dias atuais, tornou-se excepcionalmente importante nos círculos empresariais, em grande parte, porque houve crescente complexidade dos ambientes interno e externo e também pela sofisticação cada vez maior da Administração. Assim, o Planejamento Estratégico é uma ferramenta poderosa e essencial para a empresa chegar onde deseja, além de aumentar as suas chances de lucratividade, colabora para transformá-la em um local de trabalho melhor.

O Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON; MOSLEY; PETRI JR., 1998, p. 165).

Para Oliveira (1993, p. 38), Planejamento Estratégico é um processo gerencial que permite ao executivo instituir a direção a ser adotada pela empresa, com o objetivo de obter um nível de otimização na relação do empreendimento com o seu ambiente.

Na concepção de Vasconcellos Filho e Machado (1982), é um processo contínuo e sistemático de avaliação dos objetivos. Para alcançá-los, deve-se examinar os pontos fortes e fracos detectados no diagnóstico situacional, tirando vantagens das oportunidades que surgirem, exigindo da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), o Planejamento Estratégico obriga as empresas a pararem para pensar sobre o que estão fazendo, refletindo sobre o que desejam no futuro e como pretendem transformar esse futuro em realidade.

É importante esclarecer que o Planejamento Estratégico não é um ato isolado e sim um processo ordenado e baseado em decisões estudadas profundamente, visando ao alcance dos objetivos da empresa e seu futuro, sem colocar de lado as mudanças que ocorrem no dia-a-dia e se preparando para as que podem ocorrer no futuro.

Pereira (2002, p. 33), complementando essa idéia, afirma que:

[...] o planejamento estratégico não se trata de um jogo de adivinhações sobre o futuro e sim uma linha traçada para o alcance de um objetivo. Porém, em momento algum, deve-se construir esta linha de forma rígida. O plano deverá possuir caráter contingencial, no sentido de apresentar saídas estratégicas para as situações adversas às desejadas ou de maior probabilidade quando da confecção do mesmo.

2.5.1 Vantagens e Limitações

Dar ênfase ao Planejamento Estratégico em empresas de pequeno e médio porte certamente gera benefícios significativos à sua estrutura e resultados.

A vantagem do Planejamento Estratégico encaixa-se em empresas de qualquer porte, independente do número de funcionários, de áreas ou departamentos (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

O Planejamento Estratégico permite a interação da organização com o ambiente em que está inserida, dando condições à mesma de transformar uma concepção reativa em pró-ativa.

Concorda-se com Vasconcellos Filho e Machado (1982) que uma grande vantagem do uso sistemático do Planejamento Estratégico é que ele possibilita a definição de uma direção única a ser seguida por todos, vantagem essa decorrente da sinergia e do modo participativo com que tal direção é definida.

Num processo formal de Planejamento Estratégico, surgem diversas vantagens para a empresa: uma estrutura para a elaboração do orçamento anual; um instrumento de aperfeiçoamento de executivos; um mecanismo para levar os executivos a pensarem em longo prazo; o alinhamento dos executivos com as estratégias da empresa e o auxílio para a definição de providências em curto prazo necessárias ao cumprimento de estratégias de longo prazo (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Além de se considerar as vantagens obtidas, deve-se ter clara a idéia de que um processo de Planejamento Estratégico possui suas limitações e que não proporcionará soluções para todos os problemas organizacionais.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 386), "há o perigo de o planejamento estratégico acabar se transformando numa atividade burocrática de preenchimento de formulários, divorciada do pensamento estratégico".

Conforme Steiner (apud VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982), o Planejamento Estratégico é um processo dispendioso, pois exige dedicação, tempo e investimentos em sua elaboração, que acabam, também, prejudicando todo o processo.

A instabilidade do ambiente externo é uma limitação que se deve levar em conta. Outro fator é a resistência interna provocada, pois o Planejamento Estratégico introduz mudanças na filosofia da organização, alterando procedimentos, políticas e rotina de funcionários, e, geralmente, qualquer mudança nos hábitos das pessoas provoca algum descontentamento.

2.6 Modelo de Planejamento Estratégico

Existem diversos modelos de Planejamento Estratégico com possibilidade de implantação nas organizações. A escolha de qual deve ser aplicado deverá levar em consideração o tipo de empresa, na qual o plano deve ser inserido, bem como o ambiente externo dessas organizações e sua realidade interna.

Antes de explicitar a metodologia a ser desenvolvida, torna-se importante destacar que as empresas criam uma série de expectativas com relação ao processo de Planejamento Estratégico, buscando por seu intermédio:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes, que na verdade são os fatores que proporcionam à empresa um diferencial competitivo (variável controlável);
- b) conhecer, eliminar ou adequar seus pontos fracos, trabalhando, dessa forma, suas desvantagens operacionais no ambiente empresarial (variável controlável);
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas (variáveis incontroláveis);
- d) conhecer e evitar as ameaças externas (variáveis incontroláveis);
- e) ter um efetivo plano de trabalho que contenha:
 - 1. as premissas básicas a serem consideradas no processo;
 - 2. as expectativas almejadas pela empresa;
 - 3. os caminhos a serem seguidos;
 - 4. o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação;
 - 5. como e onde alocar recursos (OLIVEIRA, 1993).

O Planejamento Estratégico deve responder a essas expectativas direcionando seus esforços para pontos comuns, consolidando o entendimento de todos os funcionários envolvidos neste processo, quanto à missão, propósitos, objetivos, metas, estratégias, políticas e programas. Com este entendimento, o PE busca transformar as aspirações da corporação em realidade.

Nesse sentido, enfatiza Oliveira (1993), o PE possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo, onde o executivo escolhe a estrutura metodológica a ser utilizada, assim como o profissional que o auxiliará. A elaboração abrange tanto a identificação das ameaças e oportunidades (ambiente externo) quanto o conhecimento dos pontos fracos, fortes e neutros (ambiente interno). A implementação envolve as variáveis necessárias ao desenvolvimento do processo.

Buscou-se então, aplicar uma metodologia que se adequasse às realidades da empresa em estudo. Para tanto, este trabalho se baseará no modelo proposto por Oliveira (1993). Segundo esse autor, as fases cruciais para a elaboração e implementação de um planejamento estratégico, podem ser divididas em:

- Fase 1 – Diagnóstico Estratégico;
- Fase 2 – Missão da empresa;
- Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase 4 – Controle e avaliação.

2.6.1 Diagnóstico Estratégico

Esta fase caracteriza-se por um levantamento de informações, também denominado de auditoria de posição. Através de um diagnóstico bem feito, determina-se a situação em que a empresa se encontra. Deve ser realizado da forma mais real possível, pois, conforme Oliveira (1993, p. 72), “qualquer tomada de posição errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa”.

O diagnóstico estratégico pode ser dividido nas etapas apresentadas a seguir:

2.6.1.1 Identificação das expectativas e dos desejos

Identificam-se os anseios dos acionistas e conselheiros da empresa, os quais proporcionarão o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido.

2.6.1.2 Análise externa

Nesta etapa, são verificadas as ameaças e oportunidades do ambiente externo que envolve a organização. Conforme Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 94), uma ameaça é caracterizada por uma “situação desfavorável que tende a influenciar negativamente o desempenho da organização”. Oportunidade aqui é definida por uma “situação favorável que pode influenciar, positivamente, o desempenho da organização”.

Para Oliveira (1993, p. 58): “Devem-se considerar como oportunidade da empresa situações que esta realmente tem condições e/ou interesse de usufruir. Em caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça”.

As ameaças e as oportunidades que devem ser analisadas pela corporação encontram-se distribuídas entre uma série de fatores ambientais, entre os quais, podem ser destacados:

- a) os fatores políticos e legais – legislação, sistema financeiro, planos governamentais, sindicatos;
- b) os fatores tecnológicos – alterações tecnológicas, função dos equipamentos;

- c) os fatores sócio-culturais e demográficos – comunidade (valores sociais, culturais);
- d) os fatores mercadológicos – definição de mercado, fornecedores (como e quem são, preços, prazos, qualidade);
- e) os concorrentes – quem são, onde estão, participação de mercado (OLIVEIRA, 1993).

As organizações precisam estar atentas a todas as mudanças ocorridas no ambiente externo, identificando novas oportunidades e minimizando as ameaças detectadas. Para isso, devem realizar uma adequada análise desse ambiente levando em consideração todos os fatores acima relacionados.

Assim, concluindo, Oliveira (1993, p. 79) afirma que “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa”.

2.6.1.3 Análise interna

Nesta análise são considerados os recursos tangíveis e intangíveis da empresa, verificando-se os pontos fortes, fracos e neutros de seu ambiente interno. Segundo Vasconcellos Filho e Machado (1982, p. 104), “As informações coletadas internamente proporcionam dados para a avaliação do desempenho de partes da organização”.

É importante destacar que o ponto neutro, na concepção de Oliveira (1993, p. 61), “é uma variável identificada pela empresa, mas que, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco”. Ainda conforme esse autor, a análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve abranger, também, o preparo de um trabalho sobre os principais competidores na relação produto-mercado, para promover o estabelecimento de ações da empresa no mercado. Os pontos fortes são variáveis que proporcionam uma condição favorável para a organização em relação a seu ambiente. Já os pontos fracos, tratam de variáveis que provocam uma situação desfavorável (OLIVEIRA, 1993).

Para Oliveira (1993), nessa etapa do processo, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma

organização bem estruturada pode alcançar seus objetivos de maneira adequada. Segundo o autor, devem ser considerados para o estabelecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, aspectos relacionados às funções, sua organização e quanto à abrangência do processo.

Quanto às funções a serem analisadas, deve-se levar em conta as áreas de Marketing, Finanças, Produção e Recursos Humanos. Os aspectos relacionados à sua organização reportam-se à sua estrutura, políticas, sistemas de planejamento e informações, normas e procedimentos operacionais e capacitação e habilidades da administração. Por último, devem ser analisados os aspectos relativos à abrangência do processo, examinando as áreas funcionais da organização e grupos de indivíduos (OLIVEIRA, 1993).

2.6.1.4 Análise dos concorrentes

Embora este ponto seja uma decomposição da análise externa, ele é importante por proporcionar um detalhamento com o intuito de identificar as vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes.

Oliveira (1993, p. 62) destaca que: "Somente através deste procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante os seus concorrentes".

2.6.2 Missão

A segunda etapa do processo de PE é o estabelecimento da missão da organização, ou seja, é a determinação da sua razão de ser e de seu posicionamento estratégico.

Definir claramente uma missão é de vital importância para uma organização, porque é a partir dessa definição que se consegue direcionar os esforços de todos para o seu cumprimento (OLIVEIRA, 1993).

O mesmo autor ainda assegura que para se estabelecer a missão, deve-se levar em consideração alguns aspectos importantes:

- a) provocar decisões de mudança e não simplesmente explicitar o que já se está fazendo;

- b) procurar estabelecer uma definição de missão que não seja muito longa, pois pode prejudicar sua assimilação, nem tão pouco muito curta, dificultando seu entendimento;
- c) a definição da missão não deve ser algo imutável, pois "(...) esta não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias externas e internas à empresa" (OLIVEIRA, 1993, p. 113);
- d) ela é o ponto inicial para o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, para a partir daí traçar-se uma postura estratégica adequada para a corporação.

Essa fase foi decomposta pelo autor de várias maneiras como se poderá ver nos próximos itens.

2.6.2.1 Estabelecimento da missão da empresa

Conforme Kotler (apud OLIVEIRA, 1993, p. 63), a missão da empresa deve ser determinada em termos de atender alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser assentada no oferecimento de algum produto ou serviço.

Para Oliveira (1993, p. 63), a missão é a determinação do motivo central do Planejamento Estratégico, ou seja, a determinação "de onde a empresa quer ir", correspondendo a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar.

As organizações simplesmente não podem sobreviver se não souberem o que querem e para onde vão. A missão organizacional define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão-de-ser da organização – isto é, o que ela representa. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão (MEGGINSON; MOSLEY; PETRI JR., 1998, p. 167).

Tiffany e Peterson (1998, p. 22), reforçam que: "A declaração de missão de sua empresa visa a comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Define quem você é e o que faz".

Oliveira (1993, p. 110), ressalta ainda que: "A missão deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado".

2.6.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

De acordo com Oliveira (1993, p. 63), os propósitos correspondem “à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida”. A organização deve armazenar as informações que representem seus propósitos atuais e futuros.

2.6.2.3 Estruturação e debate de cenários

Na visão de Oliveira (1993), os cenários estratégicos expressam os critérios e medidas para se preparar o futuro da empresa. Sua elaboração deve considerar todos os executivos-chaves da empresa envolvidos no PE, pois, além de gerar riqueza de idéias e visões sobre o futuro, visa elevar o interesse e aceitação dos cenários como primordiais a esse processo.

2.6.2.4 Estabelecimento da postura estratégica

A postura estratégica informa como a empresa se posiciona em relação ao seu ambiente. Esta etapa confronta os pontos fortes e fracos da organização, resultando na análise de sua capacidade sobre como aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças do ambiente externo.

Oliveira (1993, p. 119), ao complementar, afirma que a postura estratégica da empresa “é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão”.

2.6.2.5 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Enquanto as macroestratégias correspondem às ações ou caminhos que a corporação deverá adotar para melhor interagir com o ambiente, as macropolíticas referem-se às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões.

2.6.3. Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

O próximo passo do processo de PE, segundo Oliveira (1993), é a definição de “como se chegar à situação desejada”. Esta etapa pode dividir-se, ainda, conforme o autor, em instrumentos prescritivos e quantitativos:

2.6.3.1 Instrumentos prescritivos

Representam as medidas que devem ser tomadas pela organização para que direcione seus esforços ao alcance dos propósitos constituídos dentro da sua missão. O tratamento dos instrumentos prescritivos é composto pelo estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e políticas funcionais, apresentados a seguir:

1. Estabelecimento de objetivos e metas

Os objetivos representam o alvo que se pretende alcançar, podendo ser quantificados com prazo para sua realização. Necessitam ser perfeitamente claros, divulgados, aceitos e adequados a fatores internos e externos à empresa.

Na concepção de Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 171), “Os objetivos são uma parte importante do planejamento porque eles se tornam o foco na direção das estratégias”.

Os objetivos de uma empresa são o somatório dos objetivos de seus dirigentes, logo, quanto maior o poder relativo de algum dirigente, maior é a sua influência na determinação dos objetivos da empresa.

Oliveira (1993, p. 136) conceitua objetivo como “o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir. Na realidade, o termo objetivo relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final”.

Objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas. Em todos os casos, deve ser fácil verificar se um determinado objetivo foi alcançado. Não existem objetivos isolados. Fora do contexto de suas metas mais amplas, eles têm significado restrito. Na verdade, podem ser até bastante confusos (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 27).

Ainda para Oliveira (1993), os objetivos possuem como finalidade fornecer às pessoas um sentimento claro e adequado de seu papel na organização, oferecendo as bases para a tomada de decisão.

Ao relacionarem-se com essa idéia, Vasconcellos Filho e Machado (1982), esclarecem que: "As metas são fragmentos de um objetivo e a sua utilização permite um melhor controle dos resultados atingidos, possibilitando a distribuição de responsabilidades entre os componentes da empresa".

As metas nada mais são do que a quantificação dos objetivos e representam as etapas realizadas para se alcançar determinado fim (Oliveira, 1993).

É importante ressaltar que as metas devem criar um elo entre as ações da empresa e sua missão.

Tiffany e Peterson (1998, p. 26), destacando a importância das metas, são convictos em afirmar que: "Se sua empresa não tem metas, todos os caminhos são idênticos, todos os esforços inúteis e qualquer atividade representa progresso".

2. Estabelecimento de estratégias e políticas

As estratégias referem-se à maneira de se utilizar os recursos físicos, humanos e financeiros de uma empresa para a otimização das oportunidades e minimização das ameaças. É a escolha do caminho de ação para se atingir os objetivos propostos (OLIVEIRA, 1993).

Para destacar a importância da estratégia na vida das organizações, Ansoff (apud OLIVEIRA, 1993, p. 164) exemplifica: "É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou".

Uma lista de alternativas estratégicas já pode ser formada a partir do diagnóstico e dos objetivos, e, comparando-se a lista de alternativas com os critérios estabelecidos, chega-se à melhor alternativa. Cada área funcional precisa ter estratégias que sejam coerentes e que permitam levar a cabo a macroestratégia em vigor. Surge, então, estratégias de finanças, de produção, de recursos humanos, de marketing, etc. (VASCONCELLOS FILHO; MACHADO, 1982).

As políticas referem-se às orientações ou parâmetros que servem de base para a tomada de decisão na empresa. As políticas podem servir de guia para mostrar às pessoas como contribuir com a empresa para o alcance dos seus objetivos e metas (OLIVEIRA, 1993).

Para Vasconcellos Filho e Machado (1982), tais políticas são abrangentes e servem como base para o direcionamento do comportamento de toda organização. Políticas geram decisões condicionantes, normas e procedimentos internos e externos e devem ter flexibilidade, abrangência, coordenação e ética.

As políticas geram limites ao Planejamento Estratégico e refletem seus objetivos e desafios, interpretando-os. O conjunto que integra os objetivos, estratégias e políticas da empresa é chamado de diretrizes estratégicas (OLIVEIRA, 1993).

3. Estabelecimento dos projetos e planos de ação

Os projetos são trabalhos a serem cumpridos com responsabilidade de execução, resultando na quantificação de benefícios e prazos preestabelecidos, considerando os recursos financeiros, humanos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas para o seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 1993).

Esses instrumentos interligam o plano prescritivo com o quantitativo e é através deles que a empresa aloca seus recursos, ao longo do tempo, adequando-os ao planejamento orçamentário.

Os planos de ação, na concepção de Oliveira (1993, p. 66), são "os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado".

2.6.3.2 Instrumentos quantitativos

Trata-se de projeções econômico-financeiras representadas basicamente pelo Planejamento Orçamentário, sendo necessário haver uma interligação entre o Planejamento Estratégico e o Planejamento Operacional, ou seja, "deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa (OLIVEIRA, 1993, p. 67)".

2.6.4 Controle e Avaliação

Esta é a última fase do processo de Planejamento Estratégico e corresponde à verificação de como a empresa está desempenhando suas atividades através da comparação entre as situações alcançadas e previstas.

Megginson, Mosley e Petri Jr. (1998, p. 466), definem que o controle é “um processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados. Preocupa-se com a maneira de as coisas acontecerem como o planejado”.

O controle procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de dar um *feedback* aos tomadores de decisão, para que possam corrigir ou reforçar esse desempenho (OLIVEIRA, 1993).

A intenção desta fase é acompanhar a implementação do PE, verificando como a empresa caminha para alcançar a situação almejada. Deve-se levar em consideração os critérios e parâmetros de controle e avaliação, de forma periódica, passo a passo, durante o desenvolvimento do PE.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa que melhor se adaptou ao trabalho, expressando de maneira clara e objetiva seus fins foi o estudo de caso. Será apresentado por um estudo exploratório de natureza descritiva, que Vergara (1990, p. 63) diz que o estudo de caso é

...circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidos como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, em órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado em campo.

Já Godoy (1995) afirma que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa cujo o objetivo é a análise profunda de uma unidade. Com o exame detalhado de um determinado ambiente, sujeito ou de qualquer outra situação em particular. Tem como objetivo a vivência ou até mesmo na solução de um determinado problema extraído da vida real. YIN (1989) aponta o estudo de caso como sendo uma forma empírica de realizar uma pesquisa que investiga fenômenos recentes dentro de seu contexto real utilizando várias fontes de evidências.

Num estudo de caso, tem-se a coleta de dados através de registros, entrevistas estruturadas ou não, observação de ocorrência dos fatos, etc.

De acordo com Carvalho (1994, p. 157), "deve-se ter sempre em mente que a totalidade de qualquer objetivo de estudo, quer físico, biológico ou social, é uma construção intelectual, uma vez que não dispomos de meios concretos para definir precisamente estes limites".

Segundo Bruyne et al (1977), um estudo de caso é fundado na análise intensa de uma única organização, reunindo informações em grande número e detalhes o máximo possível, com intuito de descrever, criticar e avaliar a solução de um certo problema identificado. Assim tem-se a necessidade de utilizar técnicas de coleta de dados variadas como observações, documentos e entrevistas.

Uma pesquisa exploratória tende a tomar familiar tanto um assunto quanto a empresa a ser investigada, descrevendo os fatos na realidade da mesma, bem

como suas estratégias e o modo de como suas atividades são realizadas no dia-a-dia da empresa. Marconi e Lakatos (1990, p. 19) apontam que na pesquisa descritiva “aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando seu funcionamento no presente”.

3.2 Abordagem da Pesquisa

Conforme as características do estudo e pela forma de coleta de dados a abordagem metodológica terá a forma de uma pesquisa qualitativa, onde Bogdan e Biklen apontam como conceito de pesquisa qualitativa cinco argumentos básicos que descrevem este tipo de estudo, e são eles:

1. O ambiente natural é o principal instrumento para elaboração de uma pesquisa qualitativa, onde o pesquisador tem um contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que está sendo estudada. Os problemas que serão analisados pelo pesquisador são desenvolvidos no próprio ambiente, sem que o pesquisador interfira nos acontecimentos, assim, o estudo também pode ser denominado como “naturalístico”.
2. Os dados coletados são ricos em descrições de pessoas, situações e acontecimentos. Podendo ser utilizadas citações, assim enriquecendo o ponto de vista do pesquisador.
3. É muito mais relevante a preocupação com o processo do que com o produto, onde o investigador tem a preocupação em analisar um determinado problema verificando sua manifestação nas atividades e procedimentos cotidianos da empresa.
4. Nesse tipo de estudo é fundamental ao pesquisador que capte a perspectiva dos participantes do estudo, observando o significado que essas pessoas dão aos fatos acontecidos dentro do ambiente pesquisado. Assim com a obtenção dos diferentes pontos de vista dos participantes, os estudos qualitativos permitem uma melhor visualização dos procedimentos internos da organização possibilitado a identificação de problemas e o dinamismo interno das situações.
5. A análise dos dados adquiridos com a pesquisa num processo de cima para baixo, possibilita ao pesquisador observar algumas evidências que comprovem

suas hipóteses definidas antes do início dos estudos. Onde esta análise tende a seguir um processo indutivo.

O estudo possui duas principais etapas: a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados em pesquisa de campo.

A primeira parte constitui no levantamento, organização do material e dados acerca do caso em estudo, baseado na literatura disponível.

De acordo com Ruiz (1979, p. 58): "Bibliografia é o conjunto dos livros escritos sobre determinado assunto, por autores conhecidos e identificados ou anônimos [...]". O autor ainda considera que "[...] pesquisa bibliográfica consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema da pesquisa científica".

Ainda, segundo Ruiz (1979, p. 67): "Documentação, em pesquisa bibliográfica, é o acervo de textos decisivos para o esclarecimento ou demonstração do problema escolhido como o tema pelo pesquisador".

A segunda etapa proporcionou um contato direto com a diretoria da Cooperativa, questionando-os quanto ao comprometimento e elaboração do processo de Planejamento Estratégico. Buscou-se através de um roteiro de entrevista do tipo semi-estruturado, reuniões informais, das observações pessoais e da análise documental, avaliar os meios adequados para se implantar o processo de Planejamento Estratégico.

Para a análise dos dados, utilizou-se a abordagem predominantemente qualitativa, segundo Roesch (1999, p. 155):

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

A estruturação do Planejamento Estratégico proposto se baseou na metodologia de Oliveira (1993), que se caracteriza por:

Fase 1 – Diagnóstico Estratégico;

Fase 2 – Missão da empresa;

Fase 3 – Instrumentos prescritivos e quantitativos;

Fase 4 – Controle e avaliação.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO AMBIENTE

Com a grande concorrência do mercado de pescados e derivados, os pequenos produtores são seriamente afetados pela falta de recursos financeiros e conhecimentos nas áreas de administração e marketing.

A Cooperativa foi criada entre os ostreicultores de Florianópolis no dia 10 de Maio de 2001, com estatuto social aprovado em Assembléia de Constituição. Com finalidade de centralizar suas operações tanto da manufatura do produto quanto sua comercialização. Hoje ela é formada por 72 cooperados, todos por quotas de participação visando assim à distribuição dos resultados ao final de um determinado período.

Na assembléia de constituição da cooperativa, houve a formalização da doação de um terreno, localizado no Ribeirão da Ilha, que era de posse da AMASI. Com o apoio da Prefeitura Municipal de Florianópolis, foi elaborado um projeto para edificação das instalações necessárias para que a cooperativa iniciasse suas atividades. A primeira parte do projeto já foi executado, com a entrega do primeiro prédio destinado ao beneficiamento da Ostra. A Segunda etapa do projeto inclui a construção de um segundo prédio que acomodará um escritório, vestiários e um laboratório de controle de qualidade do produto.

Com a intenção de fortalecer essa classe, a formação da Cooperativa entre os pequenos produtores de Ostras da Ilha de Santa Catarina tem como objetivo aprimorar e elevar a capacidade da produção desses produtores bem como a oportunidade de uma fonte de renda alternativa aos cooperados. Diante de uma situação favorável à criação de cooperativas incentivada pelo governo federal, fornecendo facilidades como disponibilidade de linha de crédito para produtores primários e também com incentivos fiscais; e em particular para Cooperilha o auxílio vem também do governo estadual que disponibiliza uma linha de crédito para os produtores rurais e maricultores mediante um fundo de amparo; da Prefeitura Municipal vem orientando a diretoria, disponibilizando cursos de capacitação aos cooperados e auxiliando-a no levantamento de toda documentação necessária para que a Cooperilha tenha condições de dar início as suas atividades. Em relação a documentação destinada a certificação de suas atividades, o coordenador do EMAPA Sr. Domingos Zancanaro vem auxiliando a diretoria da Cooperilha no

levantamento de toda documentação. A situação hoje é bem positiva, onde todas as plantas já estão concluídas e aprovadas bem como as autorizações junto ao IBAMA e a FATMA já foram providenciadas, onde podemos afirmar que a parte de documentação para a implantação da cooperativa e a entrada junto ao Ministério da Agricultura para a obtenção da certificação já estão concluídas faltando apenas a cooperativa providenciar a verba necessária à edificação da segunda etapa da unidade de beneficiamento. Essa verba, a cooperativa está em negociação com o governo estadual, mais precisamente com a Secretária da Agricultura e Abastecimento onde se espera que o processo de negociação chegue ao fim nos próximos meses.

A Cooperilha está instalada no extremo sul da ilha de Florianópolis, na comunidade do Ribeirão da Ilha, na Avenida Baldicero Filomeno, fundos do Centro Comunitário. E suas atividades darão início logo que as obras e procedimentos para a aquisição do S.I.F estiverem concluídas.

5 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo tem a função de detalhar o Planejamento Estratégico da COOPERILHA para o ano de 2004. De acordo com Oliveira(1993) que foi abordado no referencial teórico a respeito de Planejamento Estratégico, a metodologia indicada foi a realização de um diagnóstico estratégico, a definição da missão da empresa, o estabelecimento dos instrumentos prescritivos e quantitativos e a elaboração de um controle e avaliação dos dados.

O diagnóstico da COOPERILHA de forma a ser o mais preciso possível, com o objetivo da definição do seu negócio e a elaboração de sua missão e visão, foi elaborado pela aplicação de um roteiro semi-estruturado de entrevista com a diretoria da Cooperilha, observando os ambientes interno e externo da cooperativa, apontando seus pontos fracos, fortes, anseios, oportunidades e ameaças.

A caracterização da cultura dominante na Cooperativa é a etapa que tem por objetivo contemplar todos os objetivos específicos do trabalho gerando uma base sólida de informações a respeito da organização.

5.1 Identificação da Cultura Organizacional

Devido a grande maioria de seus cooperados bem como sua diretoria serem pescadores artesanais, a Cultura organizacional da Cooperilha não é bem definida. A falta de instrução de muitos cooperados e a cultura açoriana que é uma característica marcante da comunidade local, aponta uma grande dificuldade no entendimento entre os integrantes da direção da Cooperativa, essa informação é bem curiosa, mas é um fato que precisa ser trabalhado com muito cuidado dentro da Cooperilha, pois o bom relacionamento entre os membros da diretoria é de fundamental importância para que as atividades a serem desenvolvidas por eles sejam efetuadas em tempo hábil e de forma correta.

A falta de recursos financeiros entre os cooperados e a disputa por benefícios destinados à classe pelas entidades governamentais, gera um ambiente de disputa entre os cooperados que ao invés de trabalharem todos por um só

objetivo, se desgastam por caminhos diferentes aumentando a dificuldade de manter uma produção constante durante o ano.

O fator política traz também muita dificuldade na obtenção de um consenso das atividades e idéias a serem discutidas e realizadas entre os cooperados, onde, por varias vezes pôde ser observado um grande desentendimento e desacato entre os próprios integrantes da diretoria. Nas reuniões que foram observadas, muitas vezes, foi constatada a busca somente dos interesses pessoais pelos cooperados envolvidos e não pelos interesses coletivos, originando um conflito entre os cooperados, originando um grande desentendimento entre eles e com isso o atraso nas atividades é inevitável.

Mas por outro lado, há um grande esforço por parte da Prefeitura Municipal e por alguns cooperados em liquidar com essas diferenças e fazer com que a Cooperilha adquira a sua certificação, entre o mais rápido possível em funcionamento e que comece a gerar resultados aos seus cooperados.

5.2 Análise da Gestão do Negócio

A Cooperilha hoje é formada por 72 cooperados onde a administração é formada por uma diretoria dividida em Presidente, Vice-presidente, Tesoureiro, Secretário e pelo seu Conselho Fiscal. Como não foram iniciadas suas atividades, o que se tem feito é somente o serviço administrativo com intuito de concluir todas as atividades necessárias para que a cooperativa adquira o Selo de Inspeção Federal – S.I.F e de inicio de suas atividades.

Alguns componentes da diretoria não têm a cooperativa como principal atividade, originando um obstáculo no andamento das atividades. Um clima de disputa de poder entre os cooperados também prejudica a administração, onde várias idéias e interesses de cada um são levantados. Nessa situação o que ocorre é que dificilmente uma idéia é aprovada acarretando num grande “bate boca” entre os cooperados, este fator pode ser levantado como uns dos maiores obstáculos que a cooperativa tem em gerir seus procedimentos.

Não há uma técnica de gestão aplicada, os envolvidos têm pouco conhecimento em administração, acarretando em medidas desordenadas sem nenhum tipo de planejamento, organização e controle.

Um diferencial competitivo da cooperativa vai ser a qualidade do produto e a capacidade de produção que ela pode atingir logo que derem inícios das suas atividades. Para isso um planejamento detalhado das suas atividades é uma ferramenta essencial para que a cooperativa alcance seus objetivos.

5.3 Caracterização do Negócio da Empresa

Na definição do negócio da Cooperilha foram levado em conta a ascensão da ostra no mercado nacional, a capacidade de produção da região que atinge em torno de 90% (noventa por cento) da produção nacional e o ótimo padrão de qualidade do produto a ser apresentado ao cliente. Hoje o cliente busca um produto de alta qualidade, com procedência garantida e num preço acessível. Com base nessas informações o negócio da Cooperativa ficou assim definido: “Fornecer um produto de alta qualidade, buscando a total satisfação de seus clientes”.

5.4 Análise Externa

Em 1985 com os primeiros testes na criação de ostras realizados no norte da Ilha de Santa Catarina pelo “Projeto Ostra” da Universidade Federal de Santa Catarina, foi observado um grande potencial da região na criação desses moluscos. Da mesma maneira uma grande oportunidade de uma renda extra para os pescadores artesanais, da ilha, que tem muita dificuldade em sobreviver durante o ano todo somente com a pesca.

Não só no norte da ilha, mas principalmente no Sul, apresentavam ótimas condições para a criação das Ostras. Devido ter um grande número de pescadores, a região logo se destacou em volume de produção.

Nesta etapa são abordadas as seguintes oportunidades e ameaças que cercam o ambiente externo da Cooperilha e que para ser melhor compreendido, será dividido em cinco fatores assim determinados:

- a) Fatores Políticos Legais _ A autorização para se manter um cultivo de ostras é obtido junto à Marinha do Brasil e Capitania dos Portos com a demarcação da

área a ser utilizada. Hoje a profissão de maricultor é regulamentada, sendo assim, trazendo mais benefícios aos que se dedicam exclusivamente aos seus cultivos, como uma linha de crédito e com todos os benefícios de uma profissão qualquer. De acordo com a marinha apenas 0,23% da área própria para o cultivo é utilizada hoje na região, apontando assim, uma grande oportunidade para expansão do cultivo na Ilha, que já produz cerca de 90% da produção nacional. Hoje todos os cooperados estão com a situação legalizada perante suas áreas de cultivo tornando uma atividade que pode ser monitorada pelos órgãos fiscalizadores sem trazer maiores problemas aos maricultores. No caso Cooperilha toda a documentação legal já está providenciada, no momento em que ela começar a comercializar seus produtos terá que emitir documento fiscal comprovando a compra e venda de mercadorias, terá que contratar funcionários para a administração e se necessário para o beneficiamento e providenciar os movimentos contábeis para recolhimentos dos devidos impostos sendo o ICMS como principal imposto a ser recolhido. A certificação que é emitida pelo Ministério da Agricultura é fornecida após a vistoria dos fiscais responsáveis, nas instalações da cooperativa visando averiguar a situação de higiene e limpeza do local e se as suas instalações estão de acordo com as normas impostas pelo órgão fiscalizador. O Governo Federal com sua atual administração está disponibilizando várias vantagens à criação de cooperativas por todo país, momento muito favorável para que a diretoria da Cooperilha trabalhe intensamente junto as entidades governamentais com intuito de assegurar-lhe benefícios tanto financeiros quanto administrativos para que a cooperativa finalize as obrigações necessárias na obtenção do S.I.F e a sua regularização junto a todos os órgãos fiscalizadores. A Prefeitura Municipal de Florianópolis – PMF também vem demonstrando muito interesse em auxiliar a Cooperilha, tanto no levantamento de documentações, na divulgação do produto a nível Nacional, idealizando uma feira nacional da Ostra, a FENAOSTRA que já está na sua sexta edição e a cada ano vem se destacando nacionalmente. A PMF ainda disponibilizou cursos na área administrativa, na manipulação e culinária das ostras e também em difundir as técnicas de cultivo entre os cooperados.

- b) Fatores Tecnológicos – Mesmo que simples várias são as tecnologias aplicadas dentro de um cultivo de ostras. Desde o processamento da ostra em estágio de larva para fase de semente, processo este que hoje é idealizado somente pelo

Laboratório de Cultivo de Moluscos Marinhos LCMM-UFSC, após esse processo várias etapas têm que ser cumpridas pelos produtores que vai do estágio de semente até o tamanho ideal para o consumo. Toda essa tecnologia está a disposição dos cooperados no LCMM e também pela EPAGRI que ministra cursos que orientam os produtores sobre as técnicas de manter um cultivo e as novidades que surgem a respeito da maricultura. Esses cursos recebem apoio do governo do Estado através da Epagri, da PMF e de outras instituições de ensino como Brazilian Mariculture Linkage Program – BMLP que é um convenio firmado entre o governo brasileiro e canadense e tem como missão, aumentar a capacidade das universidades brasileiras selecionadas, agências de extensão governamentais e organizações não governamentais (ONG's) com o objetivo de desenvolver as atividades de aquicultura marinha (maricultura) nas comunidades e programas correlatos. Isto deverá ser alcançado através do apoio de transferência de tecnologia e programas educativos entre ambas organizações, brasileiras e canadenses, e pela construção de instalações de demonstração que promovam a aquicultura sustentável. Tudo isto irá desenvolver uma fonte de alimento estável e sustentável, resultando num aumento da qualidade de vida das comunidades costeiras através do desenvolvimento comunitário.

- c) Fatores Sócio-culturais – Localizada no Sul da Ilha de Santa Catarina, no distrito do Ribeirão da Ilha localidade predominante de descendência açoriana tendo a pesca como uma das principais fontes de renda das famílias locais. Em uma análise nos cadastros dos cooperados fora constatado um grande número de cooperados com baixo grau de instrução. Entretanto, nos pescadores e nos moradores da região subsistem simultaneamente atitudes tanto a favor como contra a maricultura. Para o caso dos locais que se mostram favoráveis à maricultura, é verificado que, por trás dessa atitude, demonstram as seguintes percepções: a atividade é geradora de renda e emprego; importante alternativa de vida para as comunidades de pescadores artesanais; elemento de fixação dos pescadores nas suas comunidades, fator de conservação de recursos pesqueiros e elemento estimulador da biodiversidade marinha, por meio do incremento dos substratos de fixação e conseqüente aumento da cadeia alimentar de base (produtores e consumidores primários). Por detrás dessas percepções foram encontrados valores tais como sensibilidade social (solidariedade, família, direito ao trabalho, liberdade econômica, compaixão pelo necessitado) e ambiental na

preservação, consciência do direito de se usufruir de um ambiente sadio, em que se possa desfrutar livremente de seus benefícios, produto talvez da presença de uma consciência sócio-ambiental clara e o suficientemente internalizada no pensamento coletivo desses pescadores. Faz parte da personalidade açoriana a desconfiança com o próximo, fator que dificulta bastante o bom relacionamento entre os participantes da cooperativa. Numa cooperativa onde o trabalho de todos direcionado para o mesmo foco é fundamental, na Cooperilha em particular é constatado um certo conflito entre seus cooperados mesmo os integrantes da diretoria. A falta de instrução entre seus participantes é um fator que dificulta em diversos momentos de negociação entre a cooperativa e as instituições que tentam trazer algum tipo de auxílio à Cooperilha e muitas vezes este conflito é observado entre os cooperados. Faz parte também da cultura dos pescadores locais e que fazem parte da cooperativa um certo comodismo, que quando eles percebem que tem alguém querendo ajudar, eles ficam na total dependência das atitudes que a pessoa ou instituição venha a realizar, sendo uma característica que com o tempo acaba afastando os interessados em ajudar a cooperativa.

- d) Fatores Mercadológicos - Com a diminuição dos recursos pesqueiros observados nos últimos anos, os profissionais da pesca artesanal encontraram na maricultura uma alternativa de renda. Muitos migraram completamente para essa nova atividade, deixando de lado a pesca artesanal. Também se encontram nesse meio alguns produtores que pouca ligação tinham anteriormente com o mar, mas viram na maricultura uma atividade de futuro promissor e decidiram investir na criação de moluscos. O mercado tem um crescimento animador, principalmente nos grandes centros urbanos do País. Cerca de 80% do produto é consumido dentro do próprio estado; principalmente no verão, os restaurantes da orla catarinense absorvem essa produção. O mercado nacional é muito grande tendo em vista que ainda há muito espaço para todos trabalharem em harmonia. A atividade implica no retorno comercial de quase R\$ 6 milhões por ano, o que comparado ao orçamento global do município em 2003 equivale a 1,8% da receita. A atividade tem muito potencial para crescer já que, dos 41.000 hectares de lâmina de água das baías norte e sul, o município usa apenas 0,23% da área para a maricultura. Outro fator que serve de referência para o desenvolvimento da atividade é o tempo de maturação do molusco para fins comerciais. Enquanto

que na França e em outros países da Europa a ostra leva de três a quatro anos para atingir o tamanho ideal para comercialização, em águas catarinenses ela atinge o tamanho ideal em apenas seis a oito meses, além de possuir maciez e sabor reconhecidos internacionalmente.

- e) Concorrentes - Como a maioria dos produtores eram pescadores artesanais com baixo grau de escolaridade, dificultando na captação de novas técnicas de cultivo, acomodação e comercialização abriu-se espaço para investidores particulares, com poder de investimento, onde os mesmos tiram vantagem no negócio comprando o produto, na maioria das vezes dos próprios cooperados, por um preço muito baixo e revendendo no mercado externo com uma boa margem de lucro. Hoje a região já conta com alguns estabelecimentos autorizados a comercializar o produto há nível nacional e internacional. Todos eles adquiriram o Selo de Inspeção Federal, ou seja, certificados junto ao Ministério da Agricultura, oferecendo assim um produto dentro do padrão de qualidade e que vêm trazendo resultados expressivos. Uma apresentação mais detalhada da concorrência da Cooperilha é apresentada num capítulo posterior onde é apontada a Análise dos Concorrentes.

5.4.1 Oportunidades

A seguir serão listadas as oportunidades identificadas no ambiente externo da cooperativa em estudo:

- a) Mercado em ascensão;
- b) Oportunidade de uma renda extra aos pescadores artesanais;
- c) Grande potencial de produção da região;
- d) Grande aceitação do produto no mercado nacional;
- e) Benefícios governamentais para criação de cooperativas;
- f) Apoio de entidades de ensino e pesquisa;
- g) Aumento gradativo da produção anual.

5.4.2 Ameaças

A seguir são listadas as ameaças identificadas no ambiente externo da cooperativa em estudo:

- a) Dificuldade financeira dos cooperados;
- b) Surgimento de concorrentes particulares com poder de investimento;
- c) Condições climáticas desfavoráveis no verão;
- d) Dificuldade em manter um fornecimento contínuo;
- e) Condições favoráveis da água no local do cultivo.

5.5 Análise Interna

No levantamento de informações para uma análise interna da Cooperilha, observando seus pontos fracos e fortes, foi aplicada a metodologia de dividir essa análise em cinco áreas, assim apontada:

5.5.1. Marketing

Na área de marketing, mesmo a cooperativa não estando em funcionamento, foi apontada suas forças e fraquezas:

Forças:

- a) Imagem de um produto de alta qualidade;
- b) produto que está virando marca da região (Florianópolis);
- c) preços acessíveis à todos os clientes em potencial;
- d) alta capacidade na área de vendas;
- e) visível satisfação dos clientes;
- f) feiras e eventos do segmento com intuito de divulgar a ostra como uma marca local.

Fraquezas:

- a) cooperativa ainda pouco difundida;
- b) falta de estratégias de venda;
- c) sem a certeza de um fornecimento contínuo de ostras

5.5.2 Finanças

Uma das áreas mais importantes da cooperativa, foram abordadas suas forças e fraquezas da seguinte maneira:

Forças:

- a) produto com excelente aceitação e bom retorno financeiro;
- b) baixo custo de produção.

Fraquezas:

- a) recursos financeiros escassos;
- b) baixo poder de barganha com fornecedores;
- c) deficiência administrativa.

5.5.3. Recursos Humanos

A área de recursos humanos requer muitos cuidados e suas forças e fraquezas foram apresentadas da seguinte forma:

Forças:

- a) devido ao fato de ser uma cooperativa com muitos cooperados a disponibilidade de pessoal é bem significativa;
- b) benefícios do governo com cursos de capacitação pessoal.

Fraquezas:

- a) baixo nível de instrução dos envolvidos;
- b) ambiente operacional ineficiente;
- c) falta de motivação dos cooperados;
- d) falta de envolvimento entre as áreas da organização;
- e) alto grau de desentendimento entre os cooperados;
- f) falta de uma cultura voltada ao cooperativismo e associativismo.

5.5.4 Tecnologia

No que se diz respeito de tecnologia, podemos apontar suas forças e fraquezas assim relacionadas:

Forças:

- a) novas tecnologias de produção e assentamento remoto, fornecido por entidades governamentais e instituições de ensino público e privado;
- b) uso de tecnologias na comunicação entre cooperados, fornecedores e entidades de apoio relacionado ao cultivo ;
- c) atualização de novas técnicas de cultivo, com entidades de ensino e não governamentais por meio de internet.

Fraquezas:

- a) baixa capacitação dos envolvidos e a dificuldade na utilização das tecnologias disponíveis;
- b) falta de interesse dos cooperados em obter novas tecnologias relacionadas ao cultivo.

5.5.5 Produção

Do fator Produção, foram levantadas as seguintes, forças e fraquezas:

Forças:

- a) Área propícia ao cultivo dos moluscos;
- b) A produção aumenta gradativamente durante o passar dos anos;
- c) Período de crescimento das ostras, bem menor em relação a países que dominam o cultivo de ostras;
- d) Baixo custo de produção;
- e) Suporte técnico de entidades governamentais, não governamentais e de Universidades.

Fraquezas:

- a) Dificuldade no financiamento e obtenção de sementes;
- b) Realizar os procedimentos de maneira correta no período de crescimento das ostras;
- c) Produção ameaçada pela ocorrência de roubos na área do cultivo;
- d) Falta de uma cultura voltada ao cooperativismo e associativismo.

5.6 Análise dos Concorrentes

Uma das maiores ameaças a Cooperilha hoje, são seus concorrentes. Em Florianópolis são 4 (quatro) estabelecimentos que estão certificados e autorizados a comercializar seus produtos e principalmente as ostras, com um padrão de qualidade garantida para todo estado, país e mundo, dependendo somente da sua rede de contatos. Como a cooperativa não está beneficiando, seus concorrentes é que estão escoando sua produção, que na realidade, nada mais é do que a produção dos cooperados que na sua maioria são pequenos produtores e não tem para quem vender e que acabam entregando seus produtos pelo preço imposto por esses estabelecimentos.

Os quatro estabelecimentos aptos à comercialização de ostras são:

- a) Fazenda Marinha Atlântico Sul Ltda. A Fazenda Marinha Atlântico Sul foi fundada em 1999 através da fusão de três micro empresas que já trabalhavam com produção de moluscos há cerca de cinco anos. Essa fusão deu condições à nova empresa que surgiu de investir em uma planta capaz de servir de entreposto de manipulação de seus produtos e receber o Selo de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura autorização para fazer a comercialização para outros estados da Federação principalmente o estado de São Paulo. Sua sede localiza-se à Serv. Vila Harmonia, 287 Campeche – Florianópolis/SC.
- b) Fazenda Marinha Moluskus. Localizada na Rua Geral da Praia do Sonho em palhoça, a grande parte das atividades de beneficiamento é destinada aos mexilhões, e assim fica constatado que ostras não são a maioria de suas vendas.

- c) **Fazenda Marinha Ostravagante Ltda.** A Fazenda Marinha Ostravagante está situada na porção sudoeste da Ilha de Santa Catarina, na localidade de Ribeirão da Ilha, à Rua Baldicero Filomeno 15700 um dos primeiros focos de colonização da bela Florianópolis. Fundada em 1996, com o objetivo de produzir ostras e mexilhões de alta qualidade, com o decorrer dos anos foi se aprimorando e, em meados de 2002, obteve o seu registro junto ao Ministério da Agricultura. Grande parte de suas vendas é destinada a outros estados principalmente São Paulo. O Selo de Inspeção Federal vem certificar e garantir a origem dos seus produtos;
- d) **OSTRA VIVA Comércio de Moluscos Bivalves Ltda.**- Último dos concorrentes a adquirir o S.I.F, (Setembro de 2003), também tem seu mercado alvo o estado de São Paulo onde se tem um retorno relativamente maior do que o local. Situada na Rua Valdomiro Pereira Carpes, 79 Ribeirão da Ilha.

Todos os concorrentes diretos da Cooperilha são estabelecimentos particulares e que não foi possível disponibilizar informações mais precisas de sua gestão e resultados. O que foi possível analisar é que se tem um mercado informal entre os pequenos produtores e esses estabelecimentos, onde os preços oscilam mediante o tamanho da negociação e os preços podem alternar dependendo da quantidade comercializada, época do ano em que se faz a transação e até conforme o relacionamento pessoal entre o produtor e os responsáveis por esses estabelecimentos. A procura pelo produto em âmbito nacional é muito grande, onde se tem a informação que o maior volume de mercadoria embarcada à venda, nas aeronaves do Aeroporto Internacional Hercílio Luz é a Ostra, fornecida dentro das normas por esses estabelecimentos certificados e quando requisitados, também são remetidos por pequenos produtores que acondicionam as ostras em isopores que mantêm o produto em condições de manipulação por até 72 horas.

5.6.1 Vantagens

As vantagens competitivas diagnosticadas da Cooperilha e de seus concorrentes foram assim definidas:

Cooperilha:

- a) Mão de Obra disponível para realização das atividades da cooperativa;
- b) Grande número de produtores cadastrados, disponibilizando grande quantidade de ostras para comercialização;
- c) Suporte técnico disponibilizado por órgãos governamentais e entidades de ensino;
- d) Benefícios disponibilizados pelo governo federal na constituição de cooperativas.

Concorrentes:

- a) Certificação e autorização para comercialização de ostras;
- b) Disponibilidade de recursos financeiros para investimento no negócio.

5.6.2 Desvantagens

Segue abaixo as desvantagens competitivas diagnosticadas da Cooperilha e seus concorrentes:

Cooperilha:

- a) Conflito entre os cooperados;
- b) Falta de recursos financeiros;
- c) Sem o certificado e autorização para seu funcionamento;
- d) Desordem na realização das atividades administrativas;
- e) Sem uma cultura voltada ao cooperativismo entre os cooperados.

Concorrentes:

- a) Dificuldade de manter uma demanda regular de ostras no decorrer do ano.

5.7 Missão

Mesmo não estando beneficiando as ostras, houve a preocupação em formular a missão da Cooperilha. Tendo o foco do trabalho na preocupação em oferecer um produto de alta qualidade, com responsabilidade ambiental e que traga a satisfação dos seus clientes. Dessa maneira ficou assim definida a Missão da Cooperilha: “Oferecer um Produto de alta qualidade, buscando a certificação em seus procedimentos almejando alcançar a satisfação de seus clientes.”

5.8 Visão

Com o intuito de contemplar a finalização do Planejamento Estratégico da Cooperilha foi elaborada a visão em que a cooperativa pretende guiar as suas atividades futuras, levando em consideração toda a referência utilizada durante a elaboração do respectivo trabalho.

Procurou-se formalizar um enunciado de forma sintetizada e criativa, com a intenção de proporcionar um estímulo para que todos envolvidos nas atividades da organização realizassem suas atividades direcionando seus resultados na concretização da visão de futuro da Cooperilha.

Dessa maneira a visão da cooperativa ficou assim definida: “Tornar-se a cooperativa de referência nacional no cultivo e fornecimento de Ostras, com o mais alto padrão de qualidade em seus processos, produtos e serviços.”

5.9 Definição dos Objetivos da Empresa

Na etapa a ser apresentada, procurou-se definir os objetivos que a Cooperilha terá que alcançar, para que ela obtenha êxito nas atividades a serem realizadas por seus cooperados.

Dessa maneira, foram levados em consideração os princípios estabelecidos na sua missão e visão fazendo com que a cooperativa cumpra com exatidão o seu Planejamento Estratégico para o ano de 2004.

Tendo como as principais metas a serem alcançadas no período, o início das atividades, a certificação de seus procedimentos, a captação de recursos e a excelência nos procedimentos de beneficiamento dos produtos, foram elaborados quatro objetivos a serem almejados pela Cooperilha.

Objetivo 1: Iniciar as atividades administrativas e de comercialização da produção fornecida pelos cooperados;

Objetivo 2: Certificar seus procedimentos;

Objetivo 3: Captar recursos em parceria com entidades governamentais e não governamentais;

Objetivo 4: Formatar os procedimentos de rotina dentro da cooperativa, tanto os administrativos quanto os de produção e comercialização.

5.10 Definição dos Objetivos da Empresa

Com a definição dos objetivos, essa parte do trabalho indica a direção estratégica a ser seguida pela Cooperilha, tendo como orientação, a situação de seu ambiente externo e interno, a intenção da mesma obter uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e o alcance concreto da sua visão. Como referência para elaboração de suas estratégias foram consideradas todas as etapas apresentadas até o presente momento.

Dessa forma as estratégias foram assim formuladas:

Objetivo 1: Iniciar as atividades administrativas e de comercialização da produção fornecida pelos cooperados.

Estratégias:

a) Localização própria:

1. Providenciar um espaço físico para realização das atividades;
2. Atualizar cadastros dos cooperados;
3. Estruturar as documentações de natureza administrativa.

b) Definir responsabilidades e atribuições:

1. dividir as atividades por área de atuação entre os cooperados.

c) Iniciar as operações comerciais

1. Orientar os produtores para o repasse de suas produções;
2. Captar clientes no mercado, em princípio o mercado local;
3. Estabelecer a forma de entrega se própria ou terceirizada.

Objetivo 2: Certificar seus procedimentos

Estratégias:

- a) Finalizar o levantamento da documentação necessária;
 1. Orçar a segunda etapa da unidade de beneficiamento;
 2. Iniciar a edificação;
 3. Finalizar a segunda etapa da unidade de beneficiamento.
- b) Entrada da documentação junto ao Ministério da Agricultura;
 1. Dar entrada para retirada da licença temporária;
 2. Retirada da licença definitiva.

Objetivo 3: Captar recursos em parceria com entidades governamentais e não governamentais

Estratégias:

- a) Negociação para a captação de recursos junto às entidades envolvidas;
 1. Realizar essa tarefa simultaneamente com os demais objetivos;
 2. Contactar os responsáveis de cada entidade;
 3. Solicitar o apoio financeiro junto às mesmas;
 4. Participar ativamente de todo o processo de negociação.
- b) Administrar de maneira correta e transparente os recursos captados
 1. Prestar contas junto a Cooperilha de toda a verba destinada às atividades

Objetivo 4: Formatar os procedimentos de rotina dentro da cooperativa, tanto os administrativos quanto os de produção e comercialização

Estratégias:

- a) Solicitar a Epagri um estudo da padronização das atividades da Cooperilha:
 - 1. Repassar todas as informações necessárias para a idealização do estudo;
 - 2. Acompanhar rigorosamente a andamento do estudo;
 - 3. Auxiliar no que for possível para a finalização do estudo.

- b) Organizar o espaço físico de acordo com o resultado do estudo:
 - 1. Proceder de maneira fiel ao *lay-out* desenvolvido;
 - 2. Adquirir os equipamentos exigidos;
 - 3. Executar as atividades de acordo com a descrição do estudo.

- c) Capitação de colaboradores destinados ao beneficiamento:
 - 1. seleção de pessoal;
 - 2. treinamento de pessoal;
 - 3. monitoramento das atividades realizadas

5.11 Plano de Ação – 2004

Objetivos	Estratégias	Ações	Prazos	Responsável
1. Iniciar as atividades administrativas e de comercialização da produção fornecida pelos cooperados	a) Localização própria	Providenciar um espaço físico para realização das atividades	Março/2004	Secretaria
		Atualizar cadastros dos cooperados	Junho/2004	Secretaria
		Estruturar as documentações de natureza administrativa		
	b) Definir responsabilidades e atribuições	dividir as atividades por área de atuação entre os cooperados	Março/2004	Secretária
2. Certificar seus procedimentos	c) Iniciar as operações comerciais	Orientar os produtores para o repasse de suas produções	Agosto/2004	Diretoria
		Captar clientes no mercado, em princípio o mercado local		
		Estabelecer a forma de entrega se própria ou terceirizada		
	a) Finalizar o levantamento da documentação necessária	Orçar a segunda etapa da unidade de beneficiamento	Março/2004	Tesoureiro
		Iniciar a edificação	Abril/2004	Terceirizada
		Finalizar a segunda etapa da unidade de beneficiamento	Junho/2004	Terceirizada
	b) Entrada da documentação junto ao Ministério da Agricultura	Dar entrada para retirada da licença temporária	Novembro/2004	Diretoria
		Retirada da licença definitiva	Janeiro/2005	Diretoria

3. Captar recursos em parceria com entidades governamentais e não governamentais	a) Negociação para a captação de recursos junto às entidades envolvidas	Realizar essa tarefa simultaneamente com os demais objetivos	Dezembro/2004	Tecnologia
		Contactar os responsáveis de cada entidade	Novembro/2004	
		Solicitar o apoio financeiro junto às mesmas	Abril/2004	Tecnologia
		Participar ativamente de todo o processo de negociação	Junho/2004	Vendas
4. Formatar os procedimentos de rotina dentro da cooperativa, tanto os administrativos quanto os de produção e comercialização	b) Administrar de maneira correta e transparente os recursos captados	Prestar contas junto a Cooperilha de toda a verba destinada às atividades	Dezembro/2004	Tecnologia
		Repassar todas as informações necessárias para a idealização do estudo	Março/2004	
	a) Solicitar a Epagri um estudo da padronização das atividades da Cooperilha	Acompanhar rigorosamente a andamento do estudo	Julho/2004	
		Auxiliar no que for possível para a finalização do estudo	Setembro/2004	
		Proceder de maneira fiel ao lay-out desenvolvido	Outubro/2004	Conselho Fiscal
	b) Organizar o espaço físico de acordo com o resultado do estudo	Adquirir os equipamentos exigidos		
		Executar as atividades de acordo com a descrição do estudo		
	c) Capitação de colaboradores destinados ao beneficiamento	Seleção de pessoal	Setembro/2004	
		Treinamento de pessoal	Outubro/2004	
		Monitoramento das atividades realizadas	Dezembro/2004	

Quadro 1: Plano de Ações

Fonte: o próprio autor

5.12 Controle e Avaliação dos Dados

Para se controlar e avaliar os dados das ações que estarão em andamento durante o período do Planejamento Estratégico da Cooperilha, serão elaborados relatórios bimestrais por cada responsável pela mesma. Esses relatórios tem por finalidade expor detalhadamente cada atividade, atual situação em que se encontram seus trâmites e a determinação de uma data para sua conclusão.

Essa medida tem por finalidade exercer um controle total do andamento de cada atividade, em particular, presente no plano de ações da Cooperilha.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Conclusões

O trabalho realizado na Cooperilha teve como objetivo analisar a sua atual gestão na definição do seu negócio, no desenvolvimento da missão tendo sua visão ao futuro. Uma análise do seu ambiente externo para a identificação de seus concorrentes apontando suas vantagens competitivas e suas fraquezas.

Todas as ações necessárias para concretizar os objetivos específicos foram apresentadas na intenção de auxiliar na gestão das atividades realizadas pelo colaboradores da Cooperilha.

Traçar as estratégias necessárias para que a Cooperilha se estabeleça com segurança no seu mercado de atuação foi a resposta para o problema estabelecido na elaboração do presente trabalho.

No caso desta ferramenta, depois de apresentada aos membros da Cooperilha, venha a ser utilizada para auxiliar a gestão da cooperativa, tem a intenção de gerar muitos benefícios para os cooperados envolvidos e mesmo que a sua utilização não venha a ser idealizada, todos seus objetivos foram determinados.

Todo esse estudo aponta a importância para gestão de uma organização na elaboração de seu Planejamento Estratégico. Essa ferramenta possibilita visualizar a atual situação da organização em relação ao seus ambientes externos e internos, estabelecer a sua missão no mercado de atuação, uma visão crítica de um futuro incerto e a capacidade de traçar estratégias que façam os desejos se tornarem realidade.

6.2 Recomendações

Diante da conclusão apresentada, o pesquisador procurou apontar e apresentar para uma análise da diretoria da Cooperilha, determinadas observações pessoais em relação a características dos cooperados e situação em que a gestão da Cooperilha atravessa:

- a) Como a grande parte dos cooperados são pescadores artesanais é constatado entre eles um baixo nível de escolaridade visto que a pesca sempre foi a principal atividade realizada.
- b) fator “política” ou político tem grande influência no andamento das atividades e por muitas vezes é motivo de desentendimento pessoal entre determinados cooperados.
- c) A desconfiança, característica cultural da colonização local é um fator que acaba dificultando na integração de alguma pessoa de fora da comunidade ou inclusive entidades que tentam apoiar os cooperados. E a partir do momento que a desconfiança deixa de existir, em alguns casos, é observado um certo “comodismo” por parte de alguns cooperados, que passam a somente cobrar resultados que muitas vezes seria o próprio cooperado quem deveria estar realizando a atividade.
- d) Cabe ressaltar a grande oportunidade que os produtores da região tem a disposição com a implantação em definitivo da cooperativa. Os benefícios vêm desde o governo federal que estabelece uma série de vantagens, ao governo estadual que demonstra interesse em auxiliá-los, da Prefeitura Municipal de Florianópolis que a tempo já vem ajudando consideravelmente no levantamento de documentações destinados a sua certificação dentre muitas outras atividades, de convênios estabelecidos entre a UFSC, Governos e Entidades Internacionais como a Brazilian Mariculture Linkage Program – BMLP.
- e) Se todos os cooperados trabalharem em conjunto da cooperativa, a capacidade de produção será bem superior do que a dos seus concorrentes, apontando um fator crucial de sobrevivência num mercado tão competitivo e clandestino.
- f) Muitos serão os benefícios adquiridos pela Cooperilha, na difusão de uma cultura voltada ao cooperativismo e associativismo entre seus cooperados. Dessa forma podemos apontar alguns deles:
 - 1. Facilidade na difusão de novas tecnologias;
 - 2. Redução nos custos de produção;
 - 3. Divisão das atividades a serem realizadas;
 - 4. Ampliação da capacidade produtiva;
 - 5. Representatividade da cooperativa perante a sociedade e governo;
 - 6. Aumento do poder de barganha perante seus distribuidores e concorrentes;

7. Capacidade de regularizar os preços de seus produtos junto ao mercado local e nacional.

REFERÊNCIAS

BENATO, João Vitorino Azolin. **O A B C do Cooperativismo**. ICA. São Paulo/SP, 131p., mai/94

BERGAMASCO, Sonia Maria P. P., ANTUNIASI, Maria Helena Rocha. **Ecodesenvolvimento e agricultura: comentando o pensamento de Ignacy Sachs**. In: VIEIRA, Paulo Freire; Maurício Andrés Ribeiro; Roberto Messias Franco; Renato Caporali Cordeiro (organizadores). Desenvolvimento e meio ambiente no Brasil: a contribuição de Ignacy Sachs. Porto Alegre, RS e Florianópolis, SC/APED: Editora Pallotti, 1998.

CARBONELL de Masy, Rafael. **Moderna administração de empresas cooperativas agrárias**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 2. ed. São Paulo: McGraw - Hill, 1982.

CIDASC - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina. Estatuto Social. Florianópolis, 1997a.

CIDASC - Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina. Regimento Interno. Florianópolis, 1997b.

COOPERS & LYBRAND. Remuneração estratégica : a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996. p. 117-142.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria prática e casos**. São Paulo: McGraw - Hill do Brasil, 1980.

JUCIUS, Michel J.; SCHELENDER, Willian E. **Introdução a administração: elementos da ação administrativa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LUIZ, Sinclayr. **Organização e Técnica Comercial**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO. **Plano de Desenvolvimento da Nova Política Nacional de Defesa Agropecuária**. Projeto e Termo de Referência – n.vf. 06/98. Brasília, 1998.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.
(<http://www.agricultura.gov.br>)

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

OCESC/SC. **Legislação Cooperativista**. Florianópolis, SC: OCESC/ITEC, 1999.

_____. **O Cooperativismo ao alcance de todos**. 3. ed. Florianópolis: OCESC/ITEC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebolças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**, 2. ed. São Paulo : Atlas, 1991.

PINHO, Diva Benevides (Organizadora). **Administração de Cooperativas**. São Paulo: CNPq, 1982.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo, RS: UNISINOS, 1999.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James A. F; FREENAN, R. Edward. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice - Hall, 1985.

WALLNER, H. P.; NARODOSLAWSKY, M.; MOSER, F. **Islands of sustainability: a bottom-up approach towards sustainable development**. Environment and Planning A, v. 28, p. 1763-1778, 1996.